

Warum funktioniert die positive Fehlerkultur in der Start-up-Szene des Silicon Valley?

Autorenkollektiv: Andreas Boes, Katrin Gül, Tobias Kämpf, Barbara Langes, Thomas Lühr, Kira Marrs, Elisabeth Vogl, Jutta Witte, Alexander Ziegler

02

Berichte aus der Forscherwerkstatt

November 2015



Impressum

© 2015 ISF München

Inhalte dürfen ausschließlich unter Angabe der Quelle verwendet werden:

Andreas Boes, Katrin Gül, Tobias Kämpf, Barbara Langes, Thomas Lühr, Kira Marrs, Elisabeth Vogl, Jutta Witte, Alexander Ziegler (2015): Warum funktioniert die positive Fehlerkultur in der Start-up-Szene des Silicon Valley? Online verfügbar unter <https://idguzda.de/forschungsreisen/warum-funktioniert-die-positive-fehlerkultur-in-der-startup-szene-des-silicon-valley/> [21.11.2015].

Titelbild: Shutterstock, eigene Bearbeitung

Gestaltung: Karla Kempgens, ISF München

<https://doi.org/10.36194/idguzdablog-2015-002>

Weitere Informationen:

www.isf-muenchen.de

www.idguzda.de

Warum funktioniert die positive Fehlerkultur in der Start-up-Szene des Silicon Valley?

Diese Woche auf dem Nationalen IT-Gipfel (#itg15) in Berlin war wieder viel die Rede von der großen Hoffnung auf die Start-ups. Klar, in Berlin ist das naheliegend. Wöhnt sich die Stadt doch angesichts des Verlusts von Zehntausenden von Arbeitsplätzen in der Industrie immerhin in dieser Disziplin in der Weltspitze. In einer Reihe mit den digitalen Innovationszentren in Südkorea, China und den USA. Wenn diese Diskussion hochkommt, wird das Silicon Valley immer als Referenz herbeizitiert. Was machen die besser als wir?



Start-ups waren ein großes Thema auf dem IT-Gipfel 2015

Je nach Façon wird mal auf den einen und mal auf den anderen Erfolgsfaktor verwiesen. Aber immer kommt neuerdings auch die Rede auf die Fehlerkultur in der Gründerszene. Denn für uns Deutsche unvorstellbar führt in der Bay Area ein fehlgeschlagener Versuch zur Gründung eines Unternehmens keineswegs zum Ausschluss von weiteren Versuchen. Im Gegenteil, manchmal werden Fehlversuche geradezu als Positivum vermerkt, wenn aus den Fehlern die richtigen Lehren gezogen wurden. In der Folge heben alle Gründer in unseren Interviews unisono hervor, dass sie dies für einen entscheidenden Erfolgsfaktor halten.

Dies im Blick rief Bundeskanzlerin Merkel die Gründerszene zu mehr Mut auf und Thorsten Dirks, der neue Präsident des Branchenverbands BITKOM, fragte, wie wir diese besondere Einstellung erlernen könnten. Um sie erlernen zu können, müssen wir verstehen, wie diese Fehlerkultur in der Gründerszene des Silicon Valley zustande kommt.

Wer die kalifornische Lebensart nicht besser kennt, ist vermutlich geneigt, die positive Fehlerkultur als Ausdruck der positiven Lebenseinstellung der Menschen dort zu interpretieren. „Think positive!“ heißt es dort oft. Und bei Google heißt es sogar „Think bigger!“, wenn es um innovative Ideen geht.

Wer so denkt, ist mit Blick auf die Situation in Deutschland dann schnell beim Generalvorwurf an alle Deutschen: „Zu negativ, zu problemorientiert, zu kompliziert.“ Mal abgesehen davon, dass in diesem Fall, wie so häufig, vier Finger auf den Fingerpointer zeigen, ist diese Interpretation wenig substanzvoll. Das Geheimnis der positiven Fehlerkultur liegt nämlich

in der Art und Weise begründet, wie die Kapitalzufuhr in die Gründerszene funktioniert. Hier liegt der materielle Kern dieses für uns merkwürdigen Verhaltens.

Die Start-ups im Silicon Valley sind stets bemüht, möglichst frühzeitig Kapital von Investoren zu erhalten. Dazu putzen sie monatelang Klinken und leisten Überzeugungsarbeit. Da die Geldgeber Tausende solcher Ansinnen prüfen und weil sie vor vielen Jahren häufig selbst als newcomer versucht haben, in den Markt zu kommen, verfügen sie anders als deutsche Kapitalgeber über viel Erfahrung. Sie geben daher nicht einfach nur Geld, sie selektieren und evaluieren die Gründerideen. Sie unterstützen mit strategischen Kontakten und helfen bei der Präzisierung der Geschäftsidee. Sie sind also die Gatekeeper der Gründerkultur des Valley.

Erhält ein Start-up das nötige Start-up-Kapital für die Seed-Phase, die erste Entwicklungsphase eines Start-ups, dann kann es für 18 oder 24 Monate alle Kraft darauf konzentrieren, seine Geschäftsidee so weit auszuarbeiten, dass erkennbar ist, dass sie Erfolg haben könnte. Mehr nicht! In dieser vergleichsweise kurzen Zeit entscheidet sich, ob das Startup anwächst. Gelingt das, wird eine neue Runde des Klinkenputzens gestartet, um die nächste Phase, die Serie A des Start-up-Lebenszyklus, zu starten. Diese Abfolge von Entwicklungsphasen ist jedes Mal davon bestimmt, die Geschäftsidee so ins Fliegen zu bekommen, dass die Investoren bereit sind, noch mehr Kapital in das junge Unternehmen zu stecken. Sind es beim ersten Mal 1,5 bis 2 Mio. Dollar, können es in der nächsten schon 5 bis 10 Mio. Dollar sein. In dieser Zeit vermeidet das Start-up aber gerade, Gewinn zu machen. Es geht vielmehr um das Besetzen der strategischen Position in einem nicht entwickelten Marktsegment, bevor andere dieses Segment erobern. Und das bedeutet in der Regel, dass schnelles Wachstum das zentrale Ziel ist.

Wesentlich zum Verständnis der Start-up-Kultur ist, dass die jungen Unternehmen während sämtlicher Start-up-Entwicklungsphasen bestrebt sind, alle Einnahmen zu reinvestieren, um möglichst schnell wachsen zu können. Sie suchen also nicht einfach nach einer kleinen Nische, um dann möglichst schnell Gewinne machen zu können. Sie sind vielmehr bestrebt,



eine neue Idee in die Ökonomie einzubringen, die ihrerseits einen bisher nicht vorhandenen Markt schafft oder die Regeln eines tradierten Marktes über den Haufen wirft. Sie sind also auf disruptive Innovationen programmiert. Daraus resultiert das

„Think bigger!“, das nicht nur bei Google die Innovatoren immer wieder zu Höherem treibt. Aber dieses „Bigger“ bezieht sich in den Start-up-Phasen immer auf die Wirkung im Markt, nicht auf die Profitabilität. Selbst gestandene Start-up-Unternehmen wie Tesla oder Airbnb weisen bis heute keine Gewinne aus, und wenn doch, dann aus Versehen. Zur Zeit weist beispielsweise Tesla große Verluste aus. Bis 2020 soll das Unternehmen keine Gewinne machen. Mit anderen Worten, solange man Start-up ist, hat man zu wachsen und das Wachstum in weiteres Wachstum zu reinvestieren, bis man eine strategische Position in einem Markt oder einem bestimmten Segment besetzt, die die Realisierung von Extra-Profiten ermöglicht. Dann wird über Gewinn gesprochen. Und zwar richtig. Siehe Google.

Wie lässt sich die Fehlerkultur des Silicon Valley auch in Deutschland umsetzen?

Die Start-ups im Silicon Valley sind also mit den Grundsätzen der vereinfachten Haushaltsführung der schwäbischen Hausfrau, die in der deutschen Wirtschaft weiter bestimmend sind, gar nicht zu verstehen. Sie bewegen sich vielmehr außerhalb der Fallgesetze der kapitalistischen Ökonomie. Sie sind nicht auf Profitabilität programmiert, solange sie Start-ups sind. Und dies kann selbst sehr viele Jahre dauern und für sehr umsatzstarke Unternehmen gelten.

Auf der Suche nach dem Geheimnis der positiven Fehlerkultur sind wir also auf zwei erklärungsbedürftige Besonderheiten der Start-up-Kultur des Silicon Valley gestoßen: Die Start-ups verjubeln nicht ihr eigenes Geld, sondern das von Investoren. Und zweitens, mit deren Unterstützung können sie über Jahre die Fallgesetze der kapitalistischen Ökonomie außer Kraft setzen. Sie brauchen nicht profitabel zu sein. Dieses zusammenfassend, liegt also das eigentliche Geheimnis der positiven Fehlerkultur des Silicon Valley darin, dass das ganze System nur als Verwertungsmaschine eines riesigen Risikokapitalkomplexes zu verstehen ist. Diesem Risikokapital reicht es, wenn nur ein Bruchteil der von ihm geförderten Unternehmen den Weg zum Mond findet. Dann hat sich das ganze finanziell schon gelohnt, die erforderliche Profitabilität ist gesichert. Die Risikokapitalgeber können aber gut damit leben, dass es Start-ups nicht schaffen, sodass sie ihre Investitionen abschreiben müssen. Das ist gewissermaßen beim Schießen nach dem Mond eingepreist. Für die Gründer in der Start-up-Szene hat dies den positiven Effekt, dass sie mit ihrem Projekt Schiffbruch erleiden können, ohne sich bis ins dritte Glied zu verschulden oder das Häuschen der Oma zu verjubeln. Das ist der Grund, warum sie es sich leisten können, zu scheitern. Auf dieser ökonomischen Grundlage basiert die positive Fehlerkultur des Silicon Valley, die so wichtig dafür ist, dass Start-ups die notwendige Risikobereitschaft haben.

Die Preisfrage ist, wie wir das in Deutschland umsetzen wollen.



Informatisierung der Gesellschaft und Zukunft der Arbeit

www.IdGuZdA.de

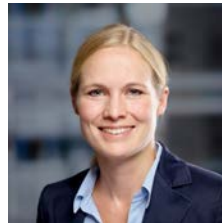
Über uns

Unser Team im ISF München erforscht im Rahmen von interdisziplinären Projekten und in Kooperation mit namhaften Unternehmen die Informatisierung der Gesellschaft und Zukunft der Arbeit. Den konzeptionellen Ausgangspunkt der Theorie unseres Teams bildet dabei der globale Informationsraum als Grundlage der digitalen Transformation von Arbeit und Gesellschaft.

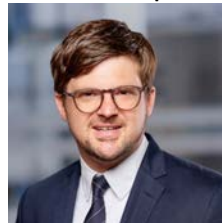
Prof. Dr. Andreas Boes



Katrin Gül



Dr. Tobias Kämpf



Barbara Langes



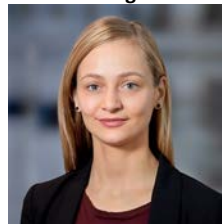
Thomas Lühr



Dr. Kira Marrs



Elisabeth Vogl



Dr. Alexander Ziegler



Wir bringen Wissenschaft und Praxis zusammen. Wir gehen mit unseren Forschungsergebnissen und Konzepten in die Unternehmen und arbeiten mit ihnen an der Gestaltung der digitalen Arbeitswelt.

Die Berichte aus der Forscherwerkstatt werden veröffentlicht im IdGuZdA-Blog: <https://idguzda.de/idguzda-blog/>

ISF München

Wir sind Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler im Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München. Seit einem halben Jahrhundert forscht das ISF auf dem Gebiet der Arbeits- und Industriosozologie im Rahmen verschiedener Forschungsschwerpunkte. Gegründet 1965, verbindet das unabhängige, gemeinnützige Institut empirische Forschung und theoretische Reflexion, Grundlagenforschung, konkrete Gestaltung und Wissenstransfer.



www.isf-muenchen.de

